

De rol van de compliance officer ten aanzien van gedrag en cultuur

De stand tot nu toe en de verwachtingen voor 2013-2014

*C.A. Wielenga en drs. H.T.J.M. van den Hout**

Tussen november 2011 en juni 2012 hebben wij onderzoek gedaan naar de rol van de compliance officer ten aanzien van cultuur in financiële ondernemingen in Nederland. Dit heeft geleid tot een onderzoeksrapport – **Winst op gedrag en cultuur** – met bevindingen over compliance-risico's bij financiële ondernemingen.¹ Daarnaast hebben we in het rapport aanbevelingen gegeven aan raden van bestuur en compliance officers van financiële ondernemingen.

In deze bijdrage² proberen we op basis van onze ervaringen uit het onderzoek een handvat te bieden voor de compliance officer die cultuur wil borgen in het compliancesysteem. Allereerst gaan we in op de toenemende aandacht voor cultuur. Daarna lichten we onze aanpak van het onderzoek toe, gevolgd door een deel van onze bevindingen en alle aanbevelingen. Naast de resultaten van ons eigen onderzoek, hebben we ook de resultaten van de onderzoeken van DNB en AFM opgenomen. Vervolgens zetten we onze bevindingen uit de gesprekken over ons onderzoeksrapport uiteen. We beëindigen onze bijdrage met tips en suggesties om cultuur te borgen in de compliance-organisatie.

1. Toenemende aandacht voor cultuur bij financiële ondernemingen

Het vertrouwen in de financiële sector heeft door de financiële crisis een flinke deuk opgelopen. Een verandering van cultuur binnen de financiële sector zou aan herstel van het vertrouwen kunnen bijdragen. De minister van Financiën onderschrijft de noodzaak van de cultuur- en gedragsverandering binnen de financiële sector.³

De Nederlandsche Bank (DNB) heeft in 2010 de Beleidsvisie 'De 7 elementen van een Integere Cultuur'⁴ gepubliceerd. DNB voert sindsdien verschillende cross-sectorale thema-onderzoeken uit bij financiële ondernemingen om een beter beeld te krijgen van gedrag- en cultuurrisico's.⁵ De Autoriteit Financiële Markten (AFM) hanteert sinds 2010 als een van de belangrijkste toezichtthema's 'Klantbelang centraal'.⁶ Een thema dat pas echt haar vruchten afwerpt als dit verweven is in de cultuur van de onderneming.

Ook de branche zelf zag haar verantwoordelijkheid. De Nederlandse Vereniging van Banken (NVB) ontwikkelde de

Code Banken. Deze gedragscode richt zich op de rol van Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen en op risicomanagement, audit en beloningsbeleid bij banken en trad op 1 juni 2010 (met terugwerkende kracht tot 1 januari 2010) in werking. Een jaar later, op 1 januari 2011, trad een soortgelijke code van het Verbond van Verzekeraars, De Governance Principles Verzekeraars, in werking voor de verzekeringsbranche. De rode draad in al deze uitingen en regelgeving: cultuurverandering. Een focus enkel gericht op het naleven van wet- en regelgeving voldoet niet meer.

Initiatieven te over, maar wat is er tot nu toe terechtgekomen van de noodzakelijke cultuurverandering? Wat moet er nog gebeuren? Wat wordt in dit kader van de compliancefunctie en de compliance officer verwacht?

De huidige aandacht voor gedrag en cultuur verandert de focus van de compliance officer: gedrag en cultuur moeten

* Cora Wielenga is senior compliance officer en directeur van het Nederlands Compliance Instituut. Eric van den Hout is eigenaar van ComplianceProjects. Zij hebben onderzoek uitgevoerd naar de rol van de compliance officer bij cultuur en gedrag bij financiële ondernemingen in Nederland.

1. Rapport 'Winst op gedrag en cultuur. De rol van de Compliance officer ten aanzien van gedrag en cultuur.' is een uitgave van het Nederlands Compliance Instituut en op te vragen via info@compliance-instituut.nl.
2. Deze bijdrage is gedeeltelijk gebaseerd op C.A. Wielenga en H.T.J.M. van den Hout, 'Borging van cultuur in het compliancesysteem', in: C.A. Wielenga, *Jaarboek 2013*, Capelle aan den IJssel, 2012 en het onderzoeksrapport 'Winst op gedrag en cultuur. De rol van de Compliance officer ten aanzien van gedrag en cultuur'.
3. Ministerie van Financiën, Aanpak financiële sector d.d. 13 april 2012 met 40 maatregelen die vanuit de overheid in gang zijn gezet.
4. DNB, *De 7 elementen van een integere cultuur*, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014, november 2009.
5. DNB, Tussenrapportage over het DNB toezicht op Gedrag en Cultuur, 6 december 2011.
6. Zie ondermeer: AFM, 'Actuele toezichtthema's AFM 2011', Actuele toezichtthema's AFM 2012.

meer aandacht krijgen. Gedrag en cultuur zijn ongrijpbare, krachtige zaken en laten zich moeilijk meten, vastleggen en nog veel moeilijker sturen. Dit is voor ons de aanleiding geweest voor het doen van het onderzoek naar de rol van de compliance officer ten aanzien van cultuur.

2. Ons onderzoek naar gedrag en cultuur

Wij hebben bij vier Nederlandse banken en vier Nederlandse verzekeraars onderzoek gedaan naar de perceptie binnen deze organisaties ten aanzien van de bedrijfscultuur en het centraal stellen van het klantbelang. Het onderzoek is uitgevoerd door het afnemen van interviews onder medewerkers. Bij de opzet van de vragenlijst hebben we zowel gebruik gemaakt van de aanpak van DNB ten aanzien van gedrag en cultuur (7 elementen die bepalend zijn voor een integere organisatiecultuur) als van de standpunten van de AFM met betrekking tot 'Klantbelang centraal'. We zijn bijvoorbeeld ingegaan op de K.N.V.B.-criteria⁷ van de AFM en hebben ondermeer gevraagd of geweigerd wordt producten aan de klant te verkopen indien de bank van mening is dat ze niet passend zijn. De geïnterviewden zijn zodanig geselecteerd dat zij een doorsnee vormen van de organisatie. Daarnaast hebben er voorafgaand aan de gesprekken met de medewerkers, interviews plaatsgevonden met bestuurders en compliance officers van de ondernemingen. In totaal hebben we in dit onderzoek 94 mensen geïnterviewd.

2.1. Conclusies en aanbevelingen uit het onderzoek

Op basis van ons onderzoek zijn wij van mening dat de onderzochte ondernemingen de grootste gedrag- en cultuurrisico's lopen op de volgende elementen:

Voorbeeldgedrag

Integriteit van de top dient zichtbaar te zijn om hetzelfde gedrag in de lagen daaronder te stimuleren. Het is van essentieel belang dat het gedrag van de top overeenkomt met de toon van de top. In onze onderzoeken bij financiële ondernemingen komen we vaak tegen dat er kritiek wordt geuit op de bestuurders. Soms is de kritiek gebaseerd op concrete voorbeelden, zoals het niet consistent zijn in woord en daad of het laten prevaleren van eigen belang boven bedrijfsbelang dan wel het creatief omgaan met regels vanwege het commerciële belang. Maar vaak komt de kritiek ook voort uit het gebrek aan goede voorbeelden van integer handelen van het bestuur, zelfs als er geen voorbeelden zijn van slecht voorbeeldgedrag. Onzichtbaarheid kan leiden tot bedenkingen. Het gevolg kan zijn dat inspanningen die het bestuur zich getroost om een meer integere cultuur te bewerkstelligen, zoals het organiseren van bewustwordingstrajecten, door de medewerkers niet erg serieus worden genomen. Bestuurders en senior management moeten daarom niet alleen actief de boodschap uitdragen dat integriteit belangrijk is, maar vooral ook zelf zichtbaar het juiste voorbeeld geven. Als men niets zegt of het tegendeel laat zien kan het op de medewerkers overkomen alsof men het niet belangrijk vindt. Kortom, de juiste 'tone at the top' is niet voldoende. 'Practice what you preach' is ook nodig.

Bespreekbaarheid

Bespreekbaarheid van bijvoorbeeld ethische dilemma's of onethisch gedrag is belangrijk. Het is een middel om cultuur te verspreiden en te onderhouden. Bespreekbaarheid is ook het voertuig van de 'countervailing powers'. In veel organisaties wordt integriteit iets vanzelfsprekends gevonden en wordt er niet werkelijk over gesproken. Normoverschrijdende praktijken kunnen daardoor blijven voortduren; er kan een illusie van compliance en integriteit bestaan. Binnen organisaties wordt een positief-kritische houding van medewerkers wel gestimuleerd en lijkt het management daar serieus werk van te maken. In de praktijk echter blijkt dat het management toch vaak minder goed met kritiek kan omgaan. Bovendien zijn medewerkers niet altijd gewend om kritiek te geven of hebben daar onprettige ervaringen mee.

Uitvoerbaarheid

Bij een deel van de onderzochte ondernemingen is het halen van persoonlijke doelen niet leidend voor de beoordeling van een medewerker. Bij de andere ondernemingen ontstaat een gevarieerd beeld: bij sommige medewerkers/afdelingen zijn doelen wel leidend, bij andere(n) niet. De vraag kan dan ook worden gesteld hoe effectief en consistent in de doelrealisatie een organisatie kan zijn indien er perceptieverschillen bestaan over het leidend zijn van doelen.

Klant-belang-centraal

Ten aanzien van het 'klant-belang-centraal-stellen' hebben we geconstateerd dat de onderzochte ondernemingen een start hebben gemaakt. Implementeren van dit thema kost tijd. Bedrijven beginnen praktisch: aanpassen van producten, processen en procedures aan de AFM-criteria en Wft-eisen. Zij gaan ervan uit dat de bijbehorende *mind-set* zal volgen.

Een uitbreiding van regels en procedures zal volgen indien het ministerie van Financiën haar voornemen uitvoert om klantbelang centraal in 2013 in wetgeving te vatten.⁸

Richtlijnen voor de compliance officer

Op basis van onze bevindingen tijdens ons onderzoek en onze eigen ervaring als compliance officer hebben we richtlijnen voor de compliance officer geformuleerd ten aanzien van zijn/haar rol ten aanzien van het thema cultuur.

De specifieke rol van de compliance officer ten aanzien van gedrag en cultuur ziet er volgens ons als volgt uit:

- De compliance officer moet een positief-kritische houding hebben: vanuit zijn streven naar verbetering en in het belang van de onderneming zal de compliance officer voortdurend vragen moeten stellen waarom bepaald gedrag wordt vertoond, wat de onderliggende waarden zijn en of dit gedrag integer is.
- De compliance officer moet zich bewust zijn van de effecten van gedrag en cultuur op de organisatie.

7. K.N.V.B.-criteria verwijzen naar de kwaliteitskenmerken van financiële producten zoals de AFM deze hanteert: Kostenefficiënt, Nuttig, Veilig en Begrijpelijk.

8. Ministerie van Financiën, Aanpak financiële sector d.d. 13 april 2012 met 40 maatregelen die vanuit de overheid in gang zijn gezet.

- De compliance officer moet kennis hebben over de standpunten die externe toezichthouders innemen ten aanzien van gedrag en cultuur.
- De compliance officer moet over een zekere mate van basiskennis beschikken over gedrag en cultuur en over de effecten die cultuur heeft op gedrag van mensen.
- De compliance officer moet over voldoende kennis en kunde beschikken om de Raad van Bestuur, dan wel directie blijvend te overtuigen dat de cultuur van de organisatie in ogenschouw genomen moet worden en dat cultuur positieve effecten kan hebben op de organisatie, maar ook risico's met zich meebrengt.
- De compliance officer zou op basis van een cultuuronderzoek een impressie van de bedrijfscultuur en hiermee verband houdende (compliance)risico's moeten kunnen geven.
- De compliance officer moet op basis van zijn kennis van de organisatie en een bepaalde basiskennis over cultuur kunnen inschatten in welke mate er al varianten van cultuuronderzoeken worden uitgevoerd binnen de organisatie. In sommige organisaties is bijvoorbeeld het medewerkerstevredenheidsonderzoek met relatief kleine aanpassingen te gebruiken als instrument voor een cultuuronderzoek.
- De compliance officer moet op basis van de compliance- en integriteitsrisico's die voortvloeien uit een bepaalde cultuur aanbevelingen kunnen doen aan de Raad van Bestuur, directie en eventueel de Raad van Commissarissen of een ander toezichthoudend orgaan.
- De compliance officer moet een voorbeeldrol in woord en daad vervullen als het gaat om het uitdragen van een ethische bedrijfscultuur.
- De compliance officer moet ervoor zorgen dat de Raad van Bestuur en het senior management zich bewust zijn van hun voorbeeldfunctie en moet hen wijzen op hun belangrijke rol bij het uitdragen van een ethische bedrijfscultuur.⁹
- De compliance officer moet medewerkers zonder onderscheid des persoons aanspreken op hun doen en laten.
- De compliance officer moet erop toezien dat consequenties aan niet-integer gedrag worden verbonden, zodat de kans op recidive wordt verminderd en het gedrag positief wordt beïnvloed.
- De compliance officer moet een belangrijke, faciliterende rol hebben in het institutionaliseren van moreel beraad. Onder moreel beraad wordt verstaan gesprekken tussen collega's over een verantwoorde beroepsuitoefening. Moreel beraad is een gestructureerde vorm van collegiale consultatie waarbij professionals geregeld compliance en integriteit bespreken en de uitkomsten toetsen aan hun professionele beroepsuitoefening.¹⁰
- De compliance officer moet vasthoudend en geduldig zijn. Cultuur is vaak diep geworteld en is daardoor moeilijk te veranderen. Langdurige herhaling is nodig om effect te bereiken.

DNB en AFM hebben sinds de eerste notities uit 2009 en 2010 over toezicht op cultuur verschillende onderzoeken binnen dit terrein uitgevoerd. In de volgende twee paragrafen gaan we in op een aantal van deze onderzoeken en vanzelfsprekend de uitkomsten daarvan.

3. Resultaten van de DNB-onderzoeken naar cultuur

DNB heeft in 2009 de Beleidsvisie 'De 7 elementen van een Integere Cultuur'¹¹ gepubliceerd waarin zij heeft aangekondigd op welke wijze zij toezicht zal houden op cultuur binnen financiële ondernemingen.

DNB heeft sindsdien geïnvesteerd in het uitbreiden van kennis en ervaring op het gebied van gedrag en cultuur. Het voormalige Expertisecentrum Integriteit werd 'omgedoopt' naar Expertisecentrum Cultuur Organisatie en Integriteit (Expertisecentrum COI). Het bleef niet alleen bij een naamswijziging. Het Expertisecentrum COI werd uitgebreid met ervaren deskundigen op het gebied van ondermeer organisatiesociologie en psychologie. Het Expertisecentrum richt zich nu op het gedrag en de cultuur van financiële ondernemingen, geschiktheidstoetsingen van bestuurders en commissarissen, en op *board effectiveness*.¹²

Eind 2011 heeft DNB verslag¹³ uitgebracht over de bevindingen van het toezicht op gedrag en cultuur. Ze geeft in dit verslag aan dat DNB nadrukkelijk kijkt naar zaken zoals leiderschap en leiderschapsstijlen, overtuigingen en waarden van medewerkers, de openheid waarmee zaken besproken worden en onbewuste collectieve gedragspatronen. DNB stelt dat gedrag- en cultuurrisico's vaak naar voren komen in de besluitvormingsprocessen van ondernemingen. Het eerste themaonderzoek 'gedrag en cultuur' was daarom gewijd aan de besluitvorming bij financiële ondernemingen. Voor de goede besturing van een onderneming is het van belang dat besluiten evenwichtig (genomen) zijn en dat besluitvorming consistent gebeurt. Daar was niet bij alle onderzochte instellingen sprake van. DNB zag naar aanleiding van de gesprekken bij de instellingen wel een grotere bewustwording ontstaan over het belang van gedrags- en cultuuraspecten bij besluitvormingstrajecten.

In 2011 is DNB gestart met een tweede themaonderzoek bestuurlijke effectiviteit bij zeven banken en verzekeraars. Het doel van het onderzoek was om een beeld te krijgen van de groepsdynamiek in een bestuur (RvB en RvC) en na te gaan of die dynamiek de effectiviteit belemmert of versterkt. Leiderschap, communicatie en besluitvorming stonden centraal. Daarnaast richtte het onderzoek zich op andere randvoorwaarden voor effectiviteit, zoals onafhankelijkheid, beschikbaarheid en opvolging.¹⁴ Inhoudelijke resultaten zijn voor zover wij kunnen overzien op dit moment nog niet bekend.

9. E.D. Karssing, 'De oplossing is het probleem niet! Reflecties op ethiek, integriteit en compliance', Capelle aan den IJssel, 2011, p. 129.
10. E.D. Karssing, 'Moreel beraad: de grote uitdaging voor de komende tien jaar', in: C.A. Wielenga, *Jaarboek Compliance 2006*, Zeist, 2005.
11. DNB, *De 7 elementen van een Integere Cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014*, november 2009.
12. DNB, *Toezicht op afstand. De relatie tussen de minister van Financiën en de financiële toezichthouders DNB en de AFM, Bijlage 4: Uitvoering Plan van aanpak cultuurverandering toezicht DNB*, februari 2011.
13. DNB, *Tussenrapportage over het DNB toezicht op gedrag en cultuur*, 6 december 2011.
14. DNB, *ZBO-verantwoording 2011*, 16 maart 2012.

DNB heeft vervolgens in het eerste kwartaal van 2012 een themaonderzoek naar bestuurlijke effectiviteit bij zes pensioenfondsen uitgevoerd.¹⁵ De groepsdynamiek en in het bijzonder het leiderschap, de besluitvorming en de communicatie binnen het bestuur stonden hierin centraal. In het rapport geeft DNB voorbeelden aan van 'bad-' en 'good practices' met betrekking tot het bestuur.

DNB heeft over het toepassen van de resultante van haar thema-onderzoeken in het doorlopend toezicht (nog) niets naar buiten gebracht. Onze verwachting is dat een deel van deze nieuw ontwikkelde methodieken door de toezichthouders in het doorlopend toezicht gebruikt zullen gaan worden. Met andere woorden, de toezichthouders zullen met andere middelen en andere ogen naar financiële ondernemingen gaan kijken.

Wat zou op basis van deze DNB-onderzoeken van de compliance officer verwacht mogen worden? Ook daar heeft DNB zich nog niet over uitgesproken. In de eindnota van DNB over het themaonderzoek bij de pensioenfondsen vinden we echter wel een handvat. Zij presenteert in de eindnota een referentiekader voor de bestuurlijke effectiviteit binnen de pensioensector. Het is een vragenlijst die de pensioenfondsbesturen kunnen gebruiken bij de jaarlijkse zelfevaluatie. DNB geeft hierbij aan dat ze in 2013 een steekproef zullen houden bij een aantal pensioenfondsen, waarbij de zelfevaluaties en bijbehorende verbeteracties en resultaten zullen worden opgevraagd.¹⁶ Een compliance officer – ook van andere financiële ondernemingen dan een pensioenfonds – zou aan de hand van de vragenlijst de bestuurlijke effectiviteit in zijn organisatie kunnen toetsen. Het zal niet zo zijn dat toezichthouders bij elke bestuursvergadering zullen aanschrijven om de effectiviteit van het bestuur te beoordelen. Echter, het lijkt in de lijn der verwachting dat de toezichthouders in het doorlopend toezicht met de vernieuwde kennis aan de slag zullen gaan. Het verdient ons inziens dan ook aanbeveling om als compliance officer met de kennis die op dit moment openbaar is gemaakt door DNB ten aanzien van dit onderwerp naar de eigen organisatie en het bestuur te kijken om tijdig compliancerisico's te kunnen onderkennen.

4. Resultaten van de AFM-onderzoeken naar cultuur

Zoals gesteld, is DNB niet de enige toezichthouder die het onderwerp cultuur incorporeert in het toezicht. AFM concentreert zich met name op het thema 'Klantbelang centraal'.

De AFM onderzoekt dit thema al een aantal jaar. Om te kunnen beoordelen in hoeverre de grote banken en verzekeraars het klantbelang centraal stellen, en om vast te stellen welke ontwikkeling hierbij wordt doorgemaakt, heeft de AFM een methode ontwikkeld. Deze methode bestaat uit de onderdelen 'Integrale Verandering' (IV) en het 'Klantbelang Dashboard'. Voor beide onderdelen heeft de AFM onderzoek gedaan.¹⁷

Integrale Verandering

Het onderdeel IV richt zich op de verandering die de onderneming doormaakt naar een organisatie die het klantbelang centraal stelt. De AFM verwacht dat de bank of verzekeraar allereerst over een plan beschikt dat bepaalt hoe de verandering gerealiseerd zal worden. Dit plan zal vervolgens voort-

varend uitgevoerd moeten worden. Daarnaast is cruciaal of de organisatie en haar medewerkers aangestuurd worden op criteria die bijdragen aan het centraal stellen van het klantbelang. Om een beeld te krijgen van de aansturing van de grote banken en verzekeraars heeft de AFM gekeken naar de verschillende *Key Performance Indicators* die door de ondernemingen worden gehanteerd en in hoeverre hierin aandacht wordt besteed aan het centraal stellen van het klantbelang.¹⁸ De AFM heeft eveneens gekeken naar de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd om het klantbelang centraal te stellen. De AFM heeft daartoe naar zowel het beloningsbeleid als naar het HRM-beleid gekeken.¹⁹

Klantbelang Dashboard

Het Klantbelang Dashboard geeft weer in hoeverre een onderneming er naar het oordeel van de AFM in slaagt het belang van de klant centraal te stellen. Daarbij richt de AFM zich op verschillende producten, processen en dienstverlening. In 2012 gebruikt de AFM het Klantbelang Dashboard onder andere voor de onderwerpen: spaarbeleid, hypotheeken, consumptief krediet, beleggen, verzekeren, transparantie, klachtenmanagement en ketenbeheersing.²⁰

Scores

Voor zowel IV als het Klantbelang Dashboard kent de AFM scores toe. De scores liggen op een schaal van 1 tot en met 5. Hoe de scores voor een bepaalde module tot stand komen, is uitgewerkt in een scoreformat.²¹

Conclusies AFM

De AFM merkt bij de grote banken en verzekeraars een toenemend bewustzijn van de waarde van het centraal stellen van het klantbelang voor een duurzaam herstel van vertrouwen in de financiële sector. Mede op basis van een onderzoek door Ernst & Young trekt de Monitoring Commissie Code Banken dezelfde conclusie.²² Om de benodigde integrale verandering te bewerkstelligen, hebben de meeste grote banken en verzekeraars een veranderplan opgesteld dat aansluit op de ambitie om het klantbelang centraal te stellen. Voor diverse ondernemingen is het echter nog een belangrijke uitdaging om de plannen om te zetten in concrete acties en resultaten. De uitkomsten van het Klantbelang Dashboard 2011 laten volgens de AFM zien dat ondernemingen een positieve ontwikkeling hebben doorgemaakt ten aanzien van het centraal stellen van het klantbelang. Er zijn echter ook verschillende verbeterpunten te noemen op de verschillende individuele Klantbelang Dashboard modules. De AFM heeft voor 2012 een aantal focuspunten benoemd: klantcontact verzekeraars, betalingsachterstanden bij hypotheeken, toezicht op productontwikkeling en producten.²³

15. DNB, Eindnota themaonderzoek Bestuurlijke Effectiviteit, 6 september 2012.

16. Idem.

17. AFM, Klantbelang Centraal. Uitkomsten 2011 & vooruitzicht 2011, Amsterdam, april 2012.

18. Idem.

19. Idem.

20. Idem.

21. Idem.

22. Monitoring Commissie Code Banken, Rapportage Implementatie Code Banken, december 2011.

23. Idem.

Toezicht op cultuur

Ons inziens heeft de AFM – in vergelijking met DNB – tot nu toe vooral een meer instrumentele aanpak in het toezicht op dit specifieke cultuuronderwerp uitgeoefend. Het toezicht focust zich – voor zover wij dit kunnen beoordelen – met name op producten en processen. Zoals eerder gesteld: het thema ‘Klantbelang centraal’, zal pas echt haar vruchten afwerpen als het in het hart van de medewerker zit en verweven is in de cultuur van de onderneming. Het aanpassen van processen, KPI's en functieomschrijvingen zal onvoldoende zijn om deze cultuuromslag te realiseren. Het is echter wel een eerste goede stap. Onze verwachting is dat AFM – net als DNB – verder zal willen in haar toezicht dan alleen naar de zichtbare elementen zoals processen en producten te kijken om op die manier gerustgesteld te worden dat het klantbelang centraal stellen daadwerkelijk onderdeel is geworden van de cultuur.

5. Bevindingen na afloop van ons onderzoek

Ons onderzoeksrapport is verspreid onder bijna 200 compliance officers en bestuurders. We vonden het belangrijk om te horen of compliance officers het nuttig hebben gevonden en het rapport gebruiken om het in de praktijk te implementeren. In de maanden na het verschijnen van het rapport hebben we daarom met 34 compliance officers gesproken over het rapport en in het bijzonder over de rol van de compliance officer ten aanzien van cultuur. Het merendeel van die compliance officers erkent het belang van het onderwerp en bijna een even groot deel van die meerderheid geeft aan het voorlopig nog niet op te pakken wegens andere prioriteiten. Zelfs de weinige compliance officers die het onderwerp cultuur als ‘oude wijn’ (zij het in nieuwe zakken) typeren, hebben het nog niet integraal geborgd in het compliancestelsel. Een klein deel van de compliance officers die we gesproken hebben, heeft het rapport gebruikt als middel om het op de agenda van de directie of raad van bestuur te krijgen.

We hebben naar aanleiding van de gesprekken het volgende geconstateerd:

- Er bestaat ‘angst’ voor het thema cultuur doordat veel compliance officers nog te weinig kennis hebben van het onderwerp en de link met compliance. Oorzaak ligt wellicht in het gegeven dat veel compliance officers een juridische of bedrijfseconomische opleiding hebben. Slechts een minderheid heeft een sociologische of psychologische studie afgerond.
- Er bestaat ‘angst’ voor de uitkomsten. Dit speelt wellicht meer bij het bestuur dan bij compliance-afdelingen. De uitkomsten van een cultuuronderzoek kunnen betrekking hebben op het persoonlijk functioneren van de directie of de raad van bestuur aangezien dit een van de onderwerpen van een cultuuronderzoek is.
- Het onderwerp wordt beschouwd als ‘vanzelfsprekend’ en wordt dus niet geadresseerd. Het belang ervan wordt onvoldoende onderkend. Juist indien integriteit als iets vanzelfsprekends wordt gezien en er verder geen aandacht aan wordt besteed, bestaat er een risico ten aanzien van gedrag en cultuur.²⁴ Niet iedereen heeft per definitie hetzelfde idee over integriteit.

- Doordat op dit moment organisaties aan het overleven zijn, wordt er geen tijd en geld vrijgemaakt voor cultuur. Blijkbaar worden aandacht en tijd voor cultuur gezien als een luxe en minder als een noodzaak.
- Het is vaak nog niet duidelijk waar de compliance officers zouden moeten beginnen om het thema cultuur op te pakken. Er is behoefte aan een stappenplan.

6. Praktische richtlijnen om cultuur verder op te pakken en te borgen in de compliancecyclus

De aandacht voor cultuur zou geen tijdelijke oprisping vanwege de crisis moeten zijn. Cultuur behoeft wat ons betreft voortdurend aandacht van het bestuur van de organisatie, maar ook van de compliance officer. Voor wat betreft compliance is het aan te bevelen om in alle fases van het compliancestelsel expliciet rekening te houden met de cultuur binnen de organisatie.

We hebben een aantal tips op een rijtje gezet voor de compliance officer die graag cultuur wil opnemen in het compliancestelsel.

Vaststellen wat er al is

Wellicht is cultuur al meer geadresseerd binnen de organisatie dan je in eerste instantie zou denken. Het is raadzaam om dit vooraf te inventariseren. Vervolgens kan de compliance officer zijn cultuuractiviteiten daarop afstemmen

Combinatie van cultuuronderzoek met de compliancerisicoanalyse

Maak de cultuurscan, het ‘zachte’ gedeelte, onderdeel van de compliancerisicoanalyse, de ‘harde’ kant van compliance. De compliancerisicoanalyse²⁵ blijft wat ons betreft de basis voor het inrichten van compliance; de resultaten ervan dienen onder meer om de prioriteiten van de compliancecapaciteit vast te stellen. Het is ook een goed startpunt om naar de risico-elementen verbonden aan een cultuur te kijken. Immers bepaalde ingesleten gewoontes brengen compliancerisico's met zich mee.

Maak gebruik van bestaande kennis

DNB maakt gebruik van het ‘DNB cultuurhuis’²⁶ waarbij zeven elementen de bouwstenen vormen van een integere bedrijfscultuur. Het DNB cultuurhuis is voor ons een goed hulpmiddel geweest om de cultuur van organisaties in beeld te brengen. We adviseren dan ook aan compliance officers om gebruik te maken van dit cultuurhuis.

24. Zie ook Edgar Karssing en Raoul Wirtz, ‘Een gevaarlijke gedachte: integriteit is vanzelfsprekend’, in: *Commissaris van nu. Gevaarlijke gedachten voor commissarissen*, Van Gorcum 2008.
25. Voor de meeste financiële ondernemingen is het verplicht om periodiek een compliancerisicoanalyse (in de Wft aangeduid als een integriteitsrisicoanalyse) uit te voeren. Zie voor de verplichting voor banken, verzekeraars en clearinginstellingen art. 3:10, art. 3:17 Wft jo. art. 10 Bpr. Zie voor de verplichting voor beheerders, beleggingsinstellingen of bewaarders art. 4:11, art. 4:14 Wft jo. art. 17 Bgfo.
26. DNB, De 7 elementen van een integere cultuur, Beleidsvisie en aanpak gedrag en cultuur bij financiële ondernemingen 2010-2014, november 2009.

We hebben tijdens ons onderzoek – net als DNB²⁷ – gebruik gemaakt van de cultuurtypologieën van Quinn & Cameron.²⁸ Alhoewel we goed beseffen dat de typologieën slechts modellen zijn, hebben ze ons goed inzicht gegeven in de organisatieculturen en de bijbehorende compliancerisico's. Quinn & Cameron hebben vragenlijsten ontwikkeld waarmee relatief eenvoudig een impressie kan worden gegeven van de organisatiecultuur die op dat moment bestaat en naar welke cultuurverandering sowieso al gestreefd wordt binnen de organisatie.

Hulp van buiten

Het kan lastig zijn om zelf een analyse van de eigen cultuur te maken. Je bent bevooroordeeld en/of blind. Wij zien twee oplossingen:

- uitbesteden: vraag een externe partij te assisteren;
- intervisie: doe de analyse met een compliance officer van een ander (niet concurrerend) bedrijfs onderdeel of van een andere onderneming bij elkaar.

Moreel ethische verklaring²⁹

Per 1 januari 2013 treedt het Wijzigingsbesluit financiële markten 2013 in werking. Eén van de wijzigingen betreft de eed of belofte die alle personen die werkzaam zijn bij een financiële onderneming³⁰ moeten afleggen. Een voorbeeld van codificering van zelfregulering.³¹ Deze verplichting is vanuit het ministerie van Financiën opgelegd met het oog op een cultuurverandering in de financiële sector. Deze actie kan door de compliance officer worden gebruikt om cultuur en gedrag binnen de organisatie aan de orde te stellen. Wij hebben niet de illusie dat de moreel-ethische verklaring een grote culturele impact zal hebben. We zien het als een klein steentje dat bijdraagt aan het grote geheel.

Cultuur is geen project

Het is niet slim om de cultuur aan te pakken in een project. Sterker nog, het is zeer waarschijnlijk in het geheel niet effectief. Als een organisatie ervoor kiest om kritisch naar de cultuur te kijken en deze al dan niet aan te passen, dan is dit een activiteit die voortdurend aandacht behoeft.

Wees als compliance officer geen verandermanager

De compliance officer is de persoon die – als andere functies dat al niet hebben gedaan – in eerste instantie de organisatie en met name het bestuur wijst op de compliancerisico's die verbonden zijn aan de organisatiecultuur. We willen echter graag benadrukken dat de compliance officer niet degene is die de cultuur zou moeten of kunnen veranderen.

Cultuur is geen soloproject van de compliance officer

Dit lijkt wellicht wel zo na het lezen van dit artikel. Echter, een succesvolle borging van cultuur in de compliancecyclus kan wat ons betreft niet alleen door de compliance officer opgepakt worden. Als belangrijkste actoren onderkennen we hier de raad van bestuur, raad van commissarissen of een vergelijkbaar toezichthoudend orgaan, HR, Audit en Risk Management.

Gewoon doen

Door ervaring leer je. Dat geldt zeker voor een 'zacht onderwerp' zoals cultuur voor vele compliance officers is.

7. Tot slot

We zijn al heel ver, maar nog niet ver genoeg. We hebben sinds 2009 veel bijgeleerd over het onderwerp cultuur. De uitkomsten uit zowel ons eigen onderzoek, als de onderzoeken van DNB en AFM geven ons inzichten in compliancerisico's die voortvloeien uit bepaalde organisatieculturen of groepsdynamieken. Alhoewel de uitkomsten an sich soms al een verandering kunnen inzetten, zullen we nu niet stil moeten staan. Het onderwerp is te belangrijk om het hierbij te laten. Het is daarom noodzaak voor de compliance officers om van de koudwatervrees af te komen en cultuur te adresseren in de gehele compliancecyclus. We hebben in deze bijdrage tips en suggesties gegeven voor die compliance officers die dit onderwerp graag zouden willen oppakken, maar op dit moment nog onvoldoende daaraan toe komen. We hopen dat we hiermee compliance officers op weg kunnen helpen. We beseffen dat het inbedden van cultuur nog niet bij elke onderneming een even populair onderwerp is. Het vergt daarom moed voor de compliance officers die dit willen oppakken. Net zoals het voor het bestuur moed vergt om cultuur te willen adresseren. De moed zal worden beloond, want er is winst te behalen op het gebied van het versterken van gedrag en cultuur.

27. M.J. Bökkerink en I. Veldhuis, 'Toezicht op gedrag en cultuur', in: C.A. Wielenga (red.), *Jaarboek Compliance 2011*, Capelle aan den IJssel: Nederlands Compliance Instituut 2010.

28. K.S. Cameron en R.E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture*, San Francisco: Jossey Bass 1997.

29. Wijzigingsbesluit financiële markten 2013 en Aanpassingen in het Wijzigingsbesluit Financiële Markten 2013 naar aanleiding van de consultatiereacties 13 september 2012.

30. Deze eis is van toepassing op de volgende financiële ondernemingen: clearinginstelling, bank, verzekeraar (art. 16a Bpr), beheerder, beleggingsmaatschappij (art. 20a Bgfo), beleggingsonderneming (art. 25a Bgfo) en een financiële dienstverlener (art. 29a Bgfo).

31. Adviescommissie Toekomst Banken, *Naar herstel van vertrouwen*, april 2009.